

UDLAP[®]



Centro de Investigación
de Empresas Familiares
UDLAP

Resultados Globales de la Encuesta Aplicada a Empresas Familiares en México

Por el Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP

Durante Junio, Julio y Agosto de 2015

Contenido

1. ANTECEDENTES.....	2
2. DATOS DEMOGRÁFICOS.....	3
3. RETOS Y PRIORIDADES.....	5
4. PROPIEDAD, SUCESIÓN Y REMUNERACIÓN.....	15
5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROTOCOLO.....	25
6. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES.....	29



Centro de Investigación
de Empresas Familiares
U D L A P

1. ANTECEDENTES

El Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la UDLAP ha llevado a cabo un estudio con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de las empresas familiares en el Estado de Puebla y poder así identificar sus principales necesidades en cuanto a la relación empresa-familia.

En este análisis se contemplan 5 directrices:

- a) Datos demográficos
- b) Retos y prioridades
- c) Propiedad, planeación de sucesión y la remuneración de los directivos
- d) Resolución de conflictos
- e) Políticas gubernamentales

Esto se realizó como una herramienta para llevar a cabo proyectos de investigación, capacitación y consultoría que redunden en beneficio de las empresas familiares.

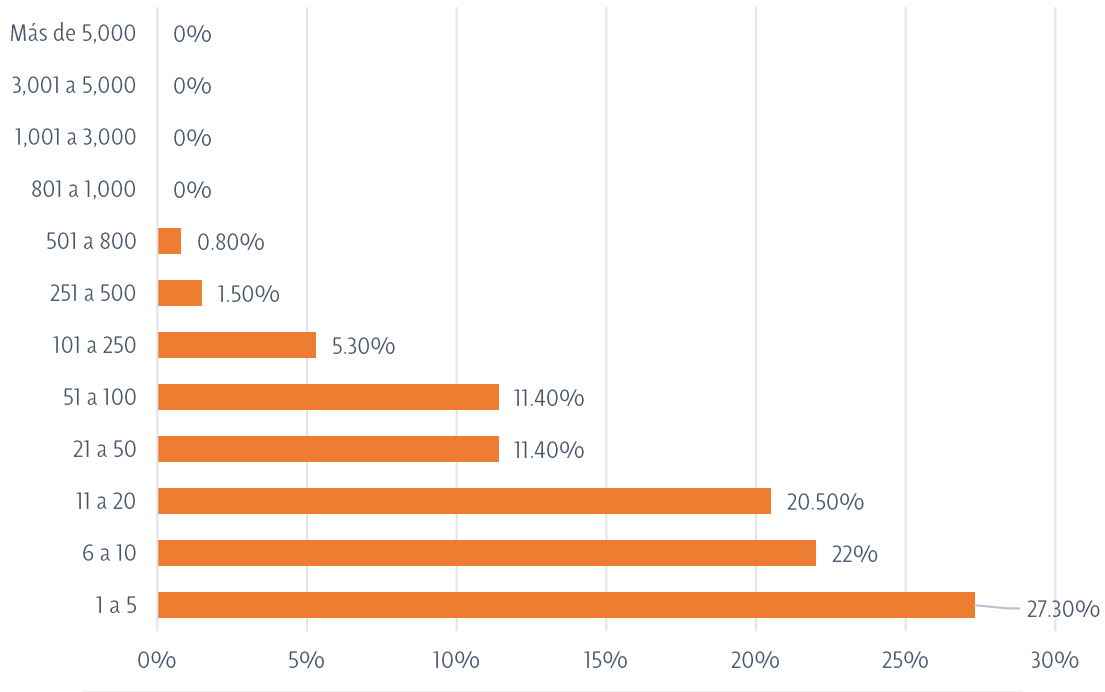
Para fines de este análisis, se considera a una EMPRESA FAMILIAR como aquella donde la propiedad y el control directivo está en manos de los miembros del mismo grupo familiar, y en donde se ha dado, se está dando, o se prevé que se vaya a dar en el futuro una transferencia de la empresa a miembros de la siguiente generación de esas familias.

Dada la definición anterior, se entrevistaron en total a **134** empresas familiares del Estado de Puebla y sus alrededores y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Centro de Investigación
de Empresas Familiares
U D L A P

2. DATOS DEMOGRÁFICOS

El 92% de las empresas tiene un número de empleados menor a 100 personas, predominando aquellas que cuentan con 5 empleados o menos con un 27.3%.

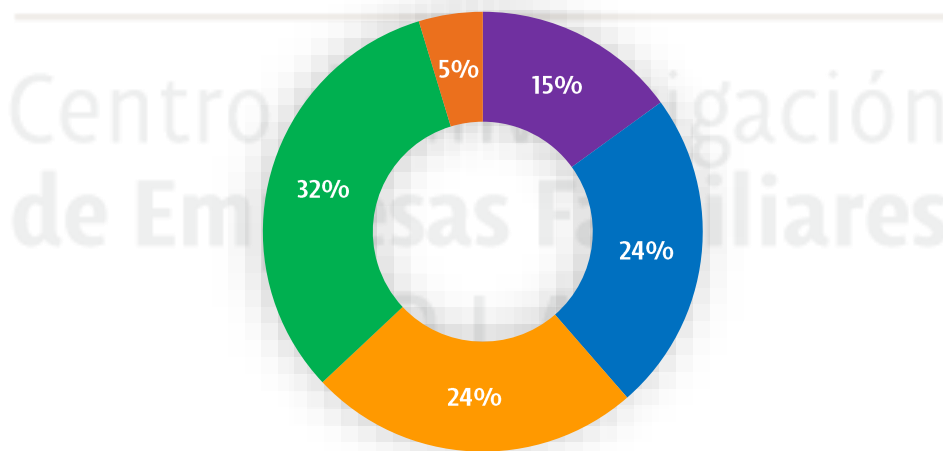


Centro de Investigación
de Empresas Familiares
U D L A P

La mayoría de las empresas (82%) tienen ingresos menores a 20 millones de pesos anuales, predominando dentro de éstas, aquellas que tienen ingresos menores a 4 millones de pesos (57%).



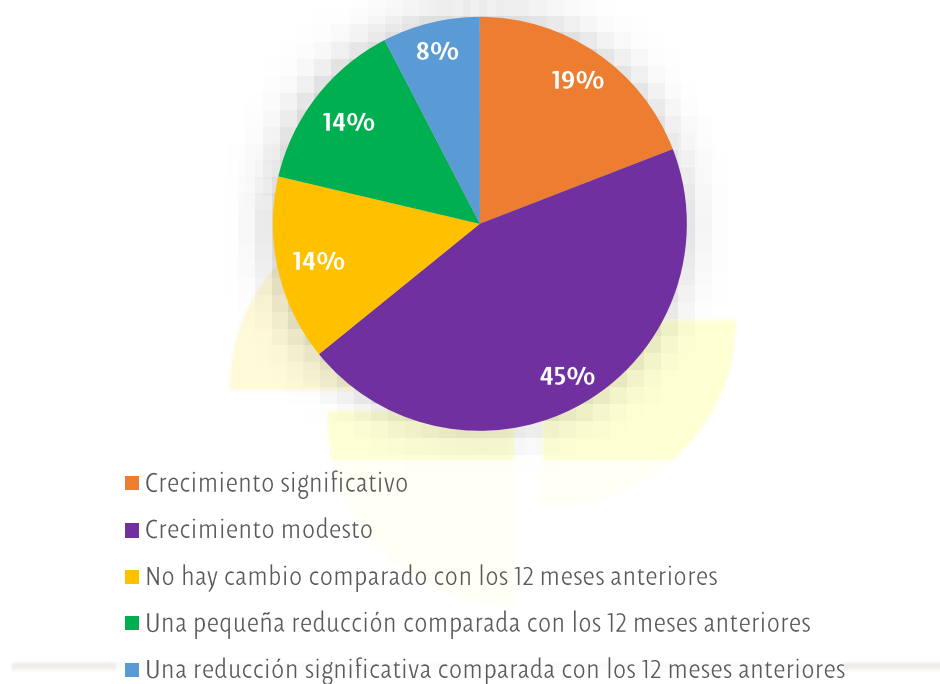
El 39% de las empresas tienen menos de 10 años de operación, y sólo el 5% más de 50 años, mientras que el 57% de las empresas llevan entre 10 y 49 años operando.



■ 0 a 4 años ■ 5 a 9 años ■ 10 a 19 años ■ 20 a 49 años ■ Más de 50 años

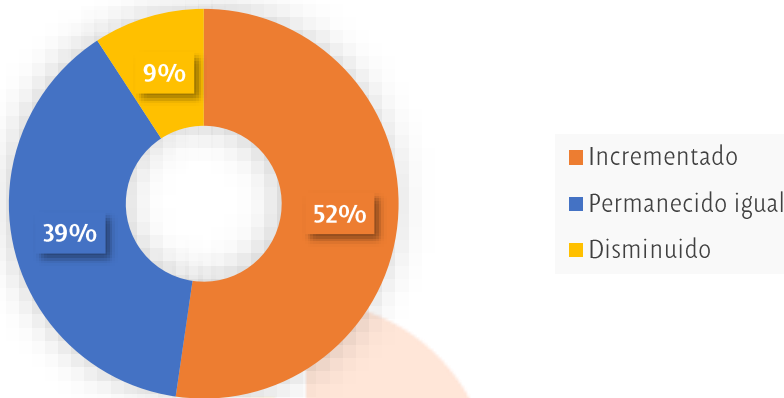
3. RETOS Y PRIORIDADES

En lo concerniente al último año de actividad comercial, las empresas muestran que el 45% tuvo un crecimiento modesto en la demanda de sus productos en comparación con un año anterior, siendo sólo el 19% los que presentan un incremento significativo y el 14% de las empresas mostraron una reducción significativa en su demanda.



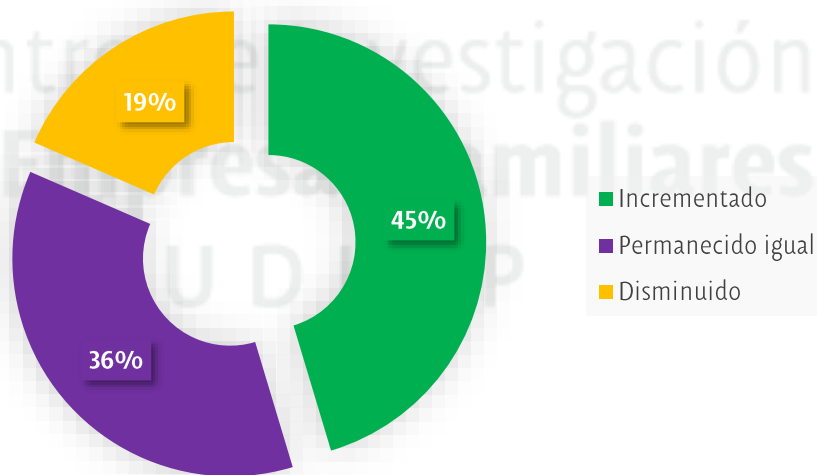
Por otra parte, el 52% de las empresas reporta haber incrementado su inversión de capital durante el mismo periodo de tiempo, en contraposición sólo el 9% presenta una disminución en la inversión.

Inversión de capital durante los últimos 12 meses

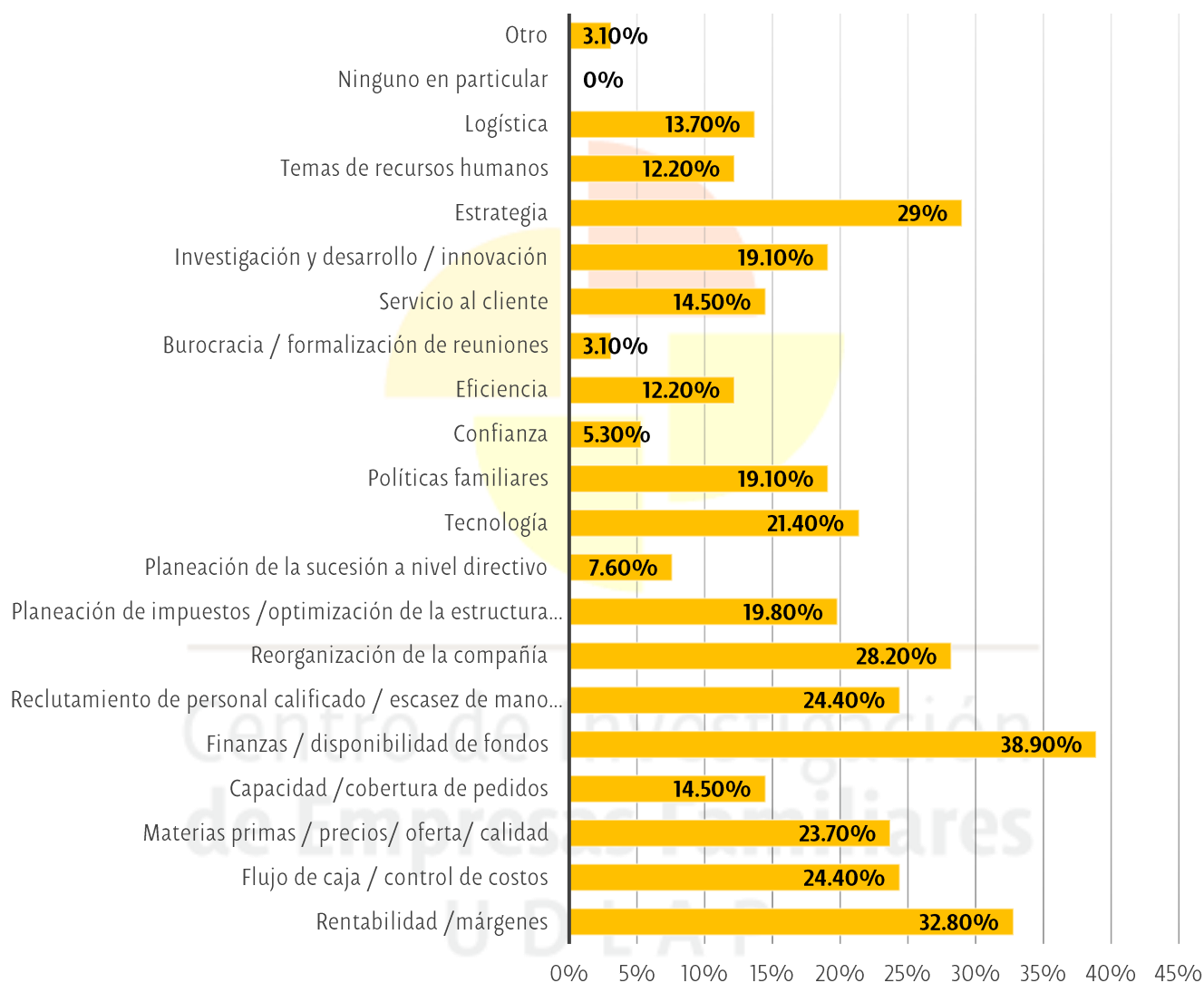


El 45% de las empresas informa un incremento en la utilidad operativa del negocio en los últimos doce meses, mientras que el 19% declara que ésta ha disminuido.

Comportamiento de la utilidad operativa de la empresa durante los últimos 12 meses

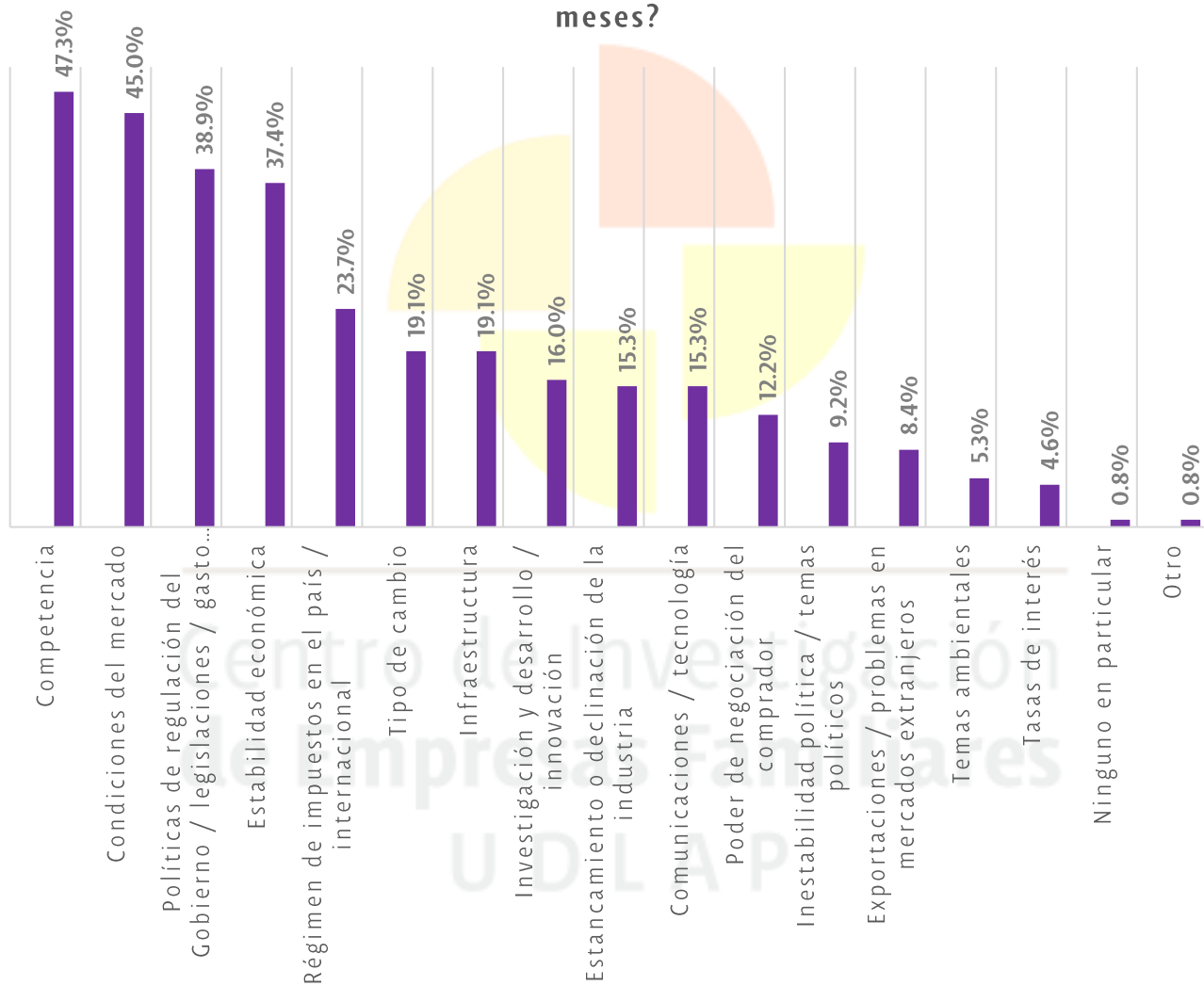


Los principales retos o desafíos que las empresas creen que enfrentarán internamente en los próximos 12 meses son las finanzas, específicamente la disponibilidad de fondos con un 38.9%; seguido de los márgenes de rentabilidad con un 32.8% y finalmente los retos relacionados a la planeación de la estrategia (29%).



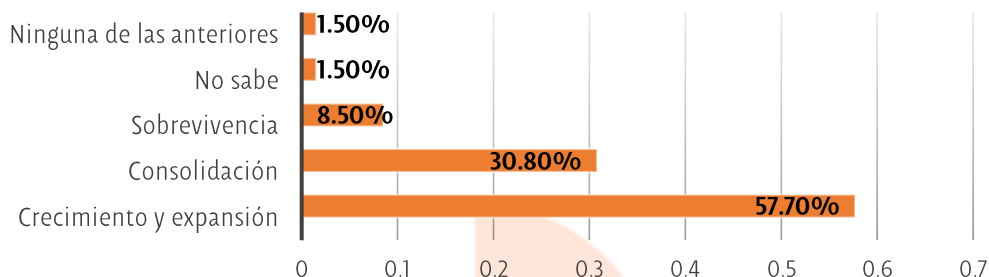
Por otro lado, consideran que los principales retos o desafíos externos para los siguientes 12 meses serán la competencia (47.30% y las condiciones del mercado (45%).

¿Cuáles cree usted que serán los tres principales desafíos o retos al exterior de la compañía que enfrentará en los próximos 12 meses?



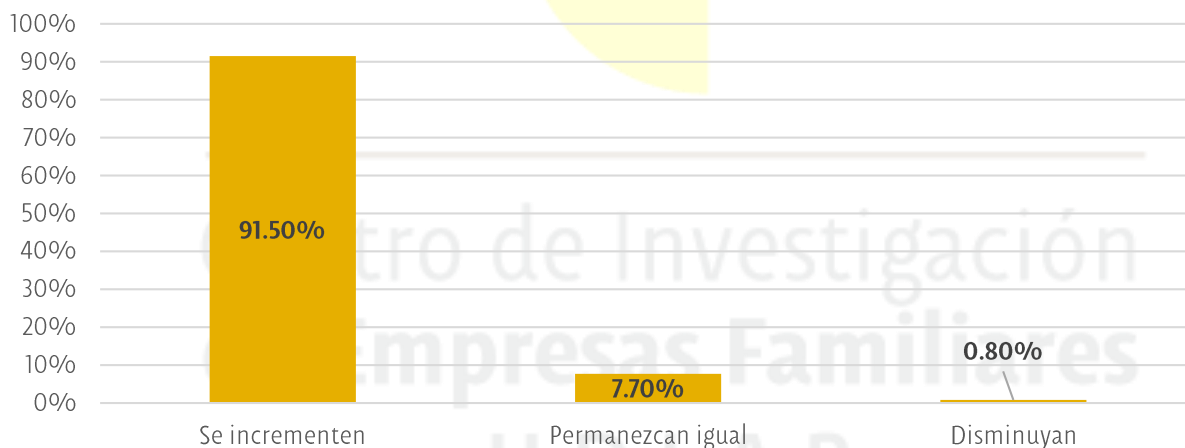
Ante los retos mencionados, el 57.70% de las empresas buscará una estrategia de crecimiento y expansión, y el 30.80% de consolidación, mientras que el 1% no ha definido la estrategia que tomará para los próximos 12 meses.

En los próximos 12 meses, ¿cuál de las siguientes estrategias buscará alcanzar su empresa?



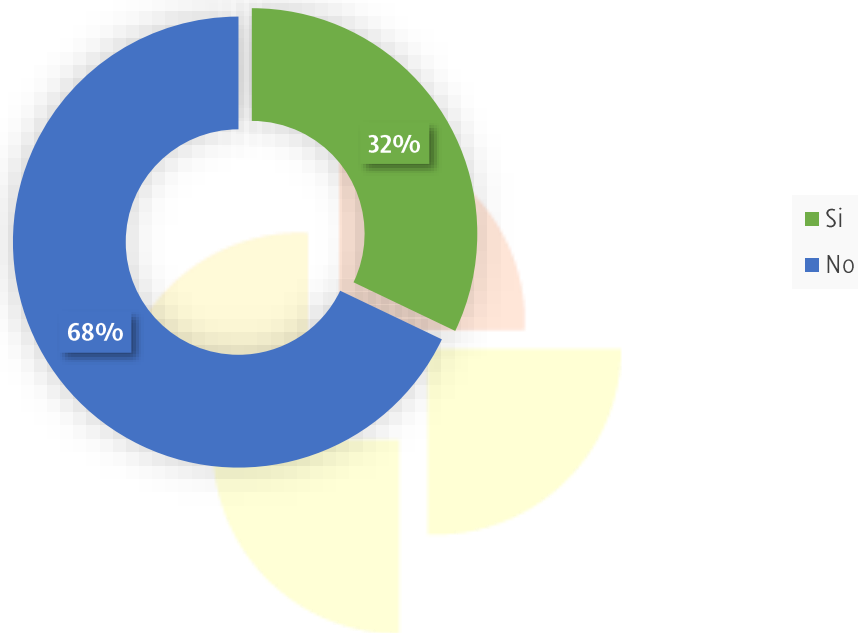
A pesar de los retos y desafíos a los que las empresas esperan enfrentarse, el 91.5% de las empresas espera que sus contratos y pedido incrementen, y sólo un 0.80% que disminuyan.

Durante los siguientes 12 meses, ¿espera que los contratos/pedidos para su empresa se incrementen, descieran o permanezcan igual?

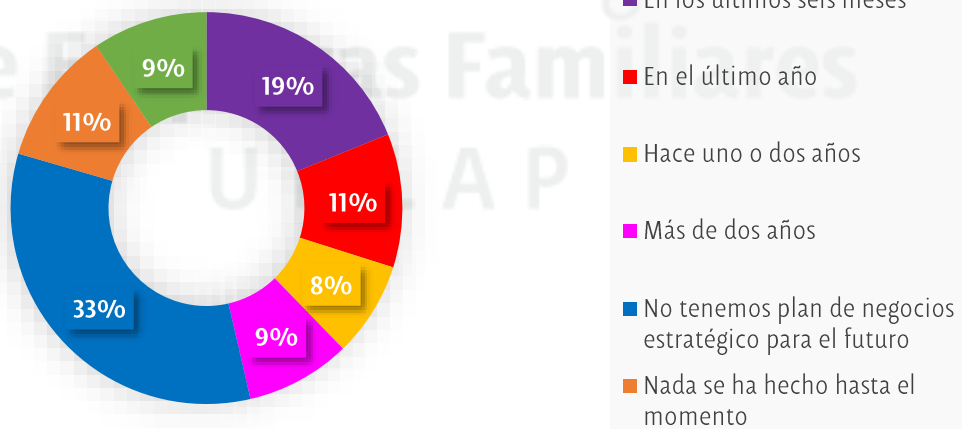


Actualmente el 68% de las empresas reporta no tener un plan de negocios estratégico para el futuro, sin embargo, el 11.02% menciona que lo ha desarrollado o ha estado trabajando en él en los últimos 12 meses, mientras que el 11% no ha hecho nada al respecto. A pesar de esto, el 35% de las empresas considera que su posición es muy competitiva respecto a los líderes del sector en el que se desarrollan y sólo el 17% considera que es poco o nada competitiva.

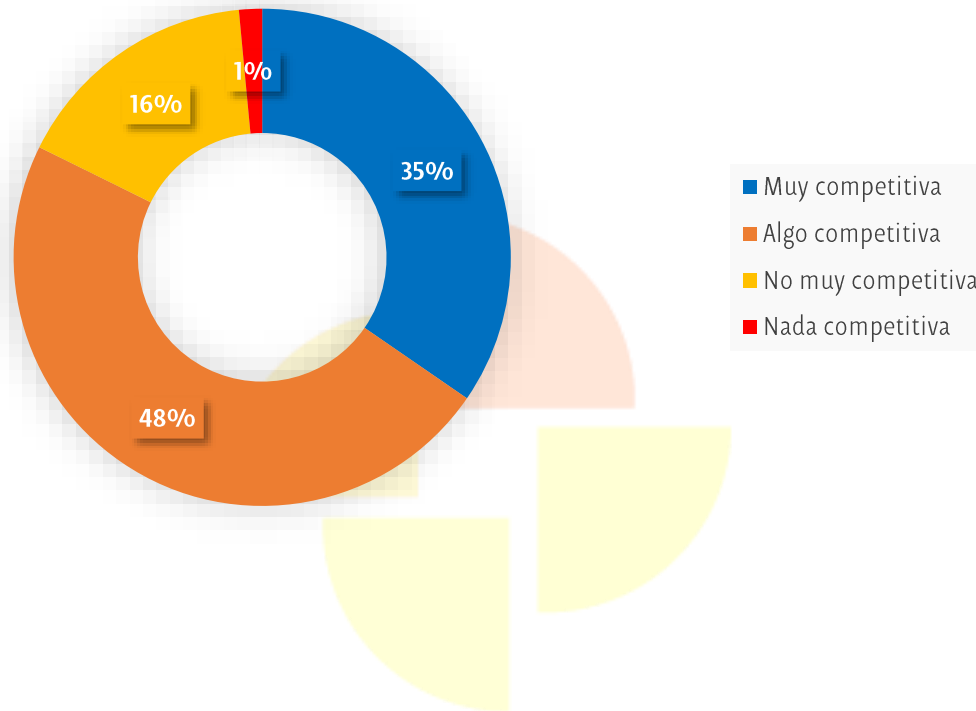
¿Tiene su empresa un plan de negocios estratégico para el futuro?



¿Cuándo fue la última revisión que su empresa realizó al plan de negocios estratégico para el futuro?



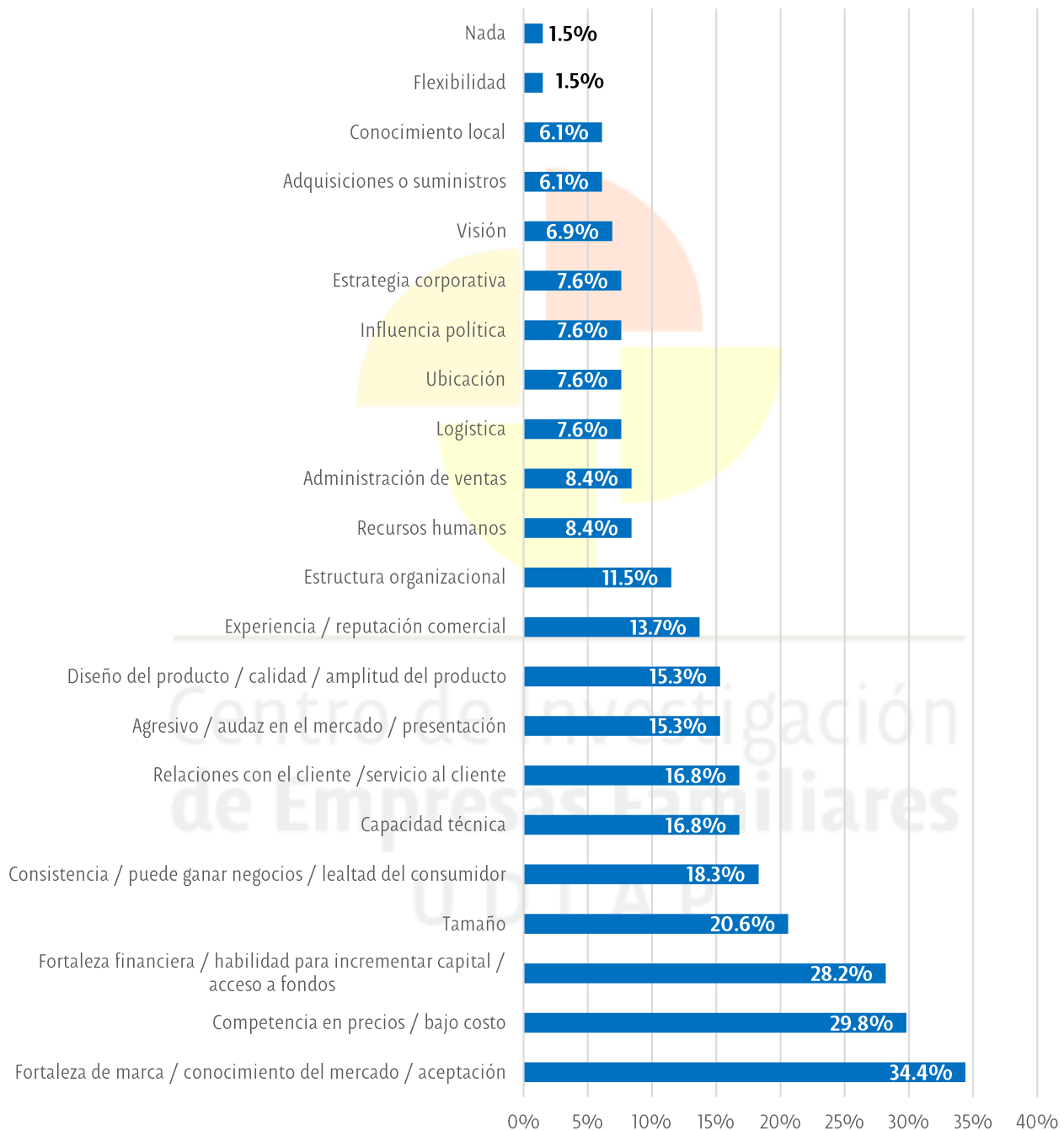
Pensando en la posición competitiva del mercado en el cual opera su empresa, ¿cómo evaluaría su competitividad en relación a los líderes del sector? Diría que su empresa es...



Centro de Investigación
de Empresas Familiares
U D L A P

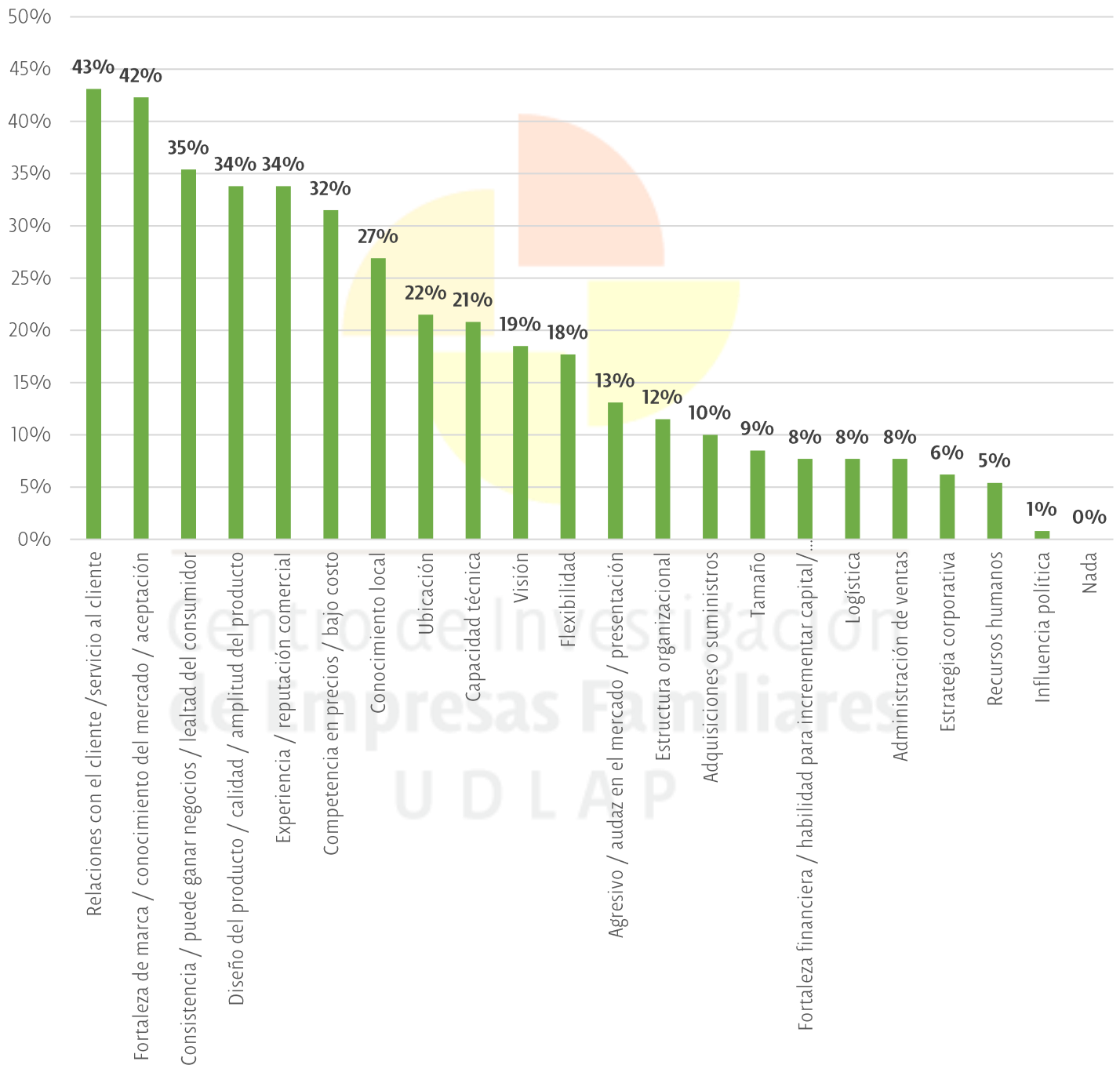
Las empresas admiran principalmente la competitividad en su fortaleza de marca y el conocimiento o aceptación que tienen en el mercado (34.8%) de su principal competidor, así como su competencia en bajo costo (34.5%) y su habilidad financiera (28.2%)

¿Qué fortalezas admira en su principal competidor?



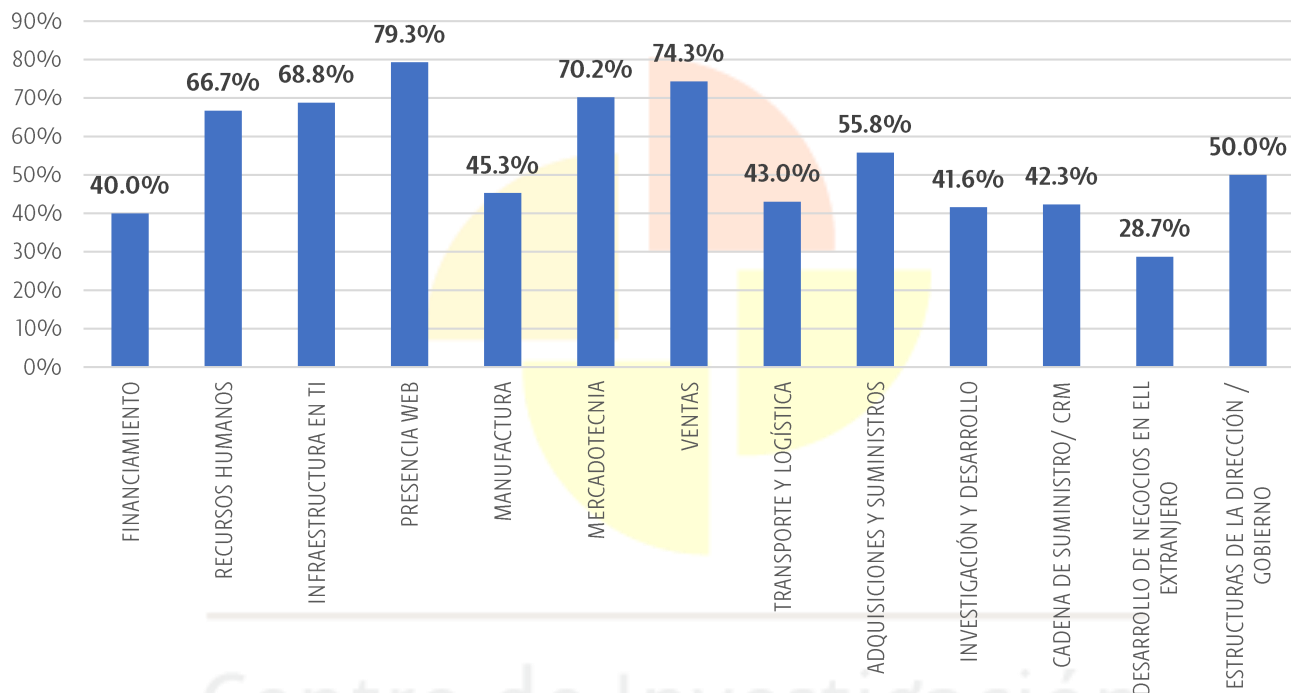
Por otro lado, las empresas consideran que sus principales fortalezas frente a sus competidores son las relaciones con el cliente (43%), así como la fortaleza de marca y aceptación (42%), también se menciona a menudo la lealtad del consumidor (35%).

¿Qué fortalezas cree usted que tiene sobre sus competidores para retener o mejorar su posición en el mercado?

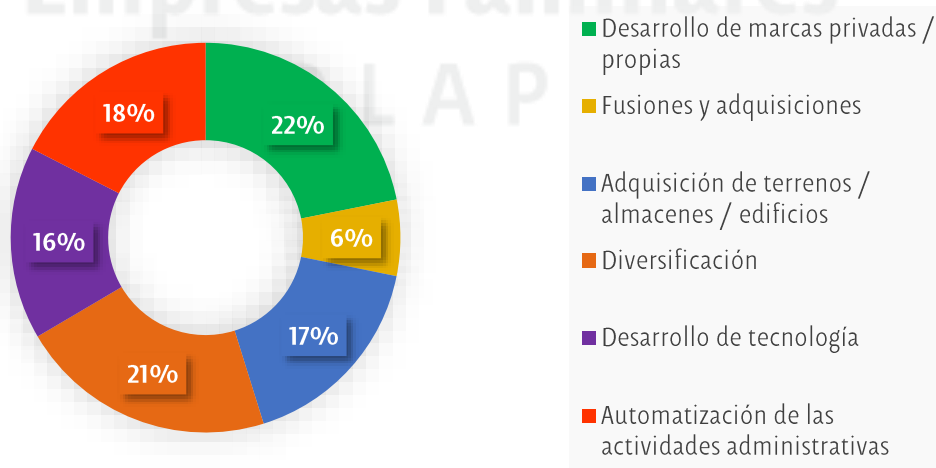


En los próximos 12 meses para mantener o mejorar su posición competitiva, las empresas planean invertir principalmente en las actividades para incrementar su presencia web (79.3%) y en ventas (74.3%), así como en mercadotecnia (74.3%). La diversificación y el desarrollo de marcas propias también fueron otras áreas de inversión mencionadas.

Áreas de inversión en los próximos 12 meses



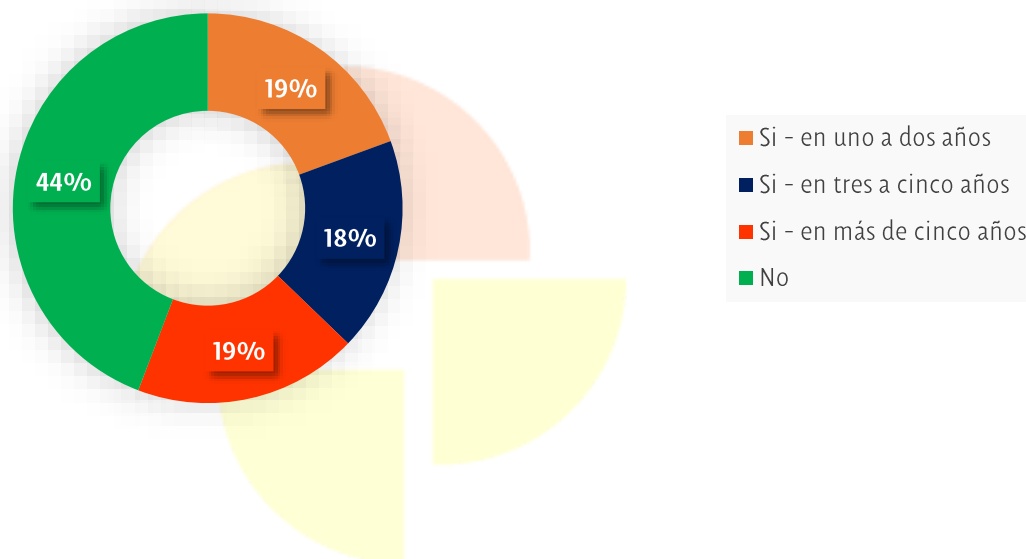
Otras áreas de inversión mencionadas:



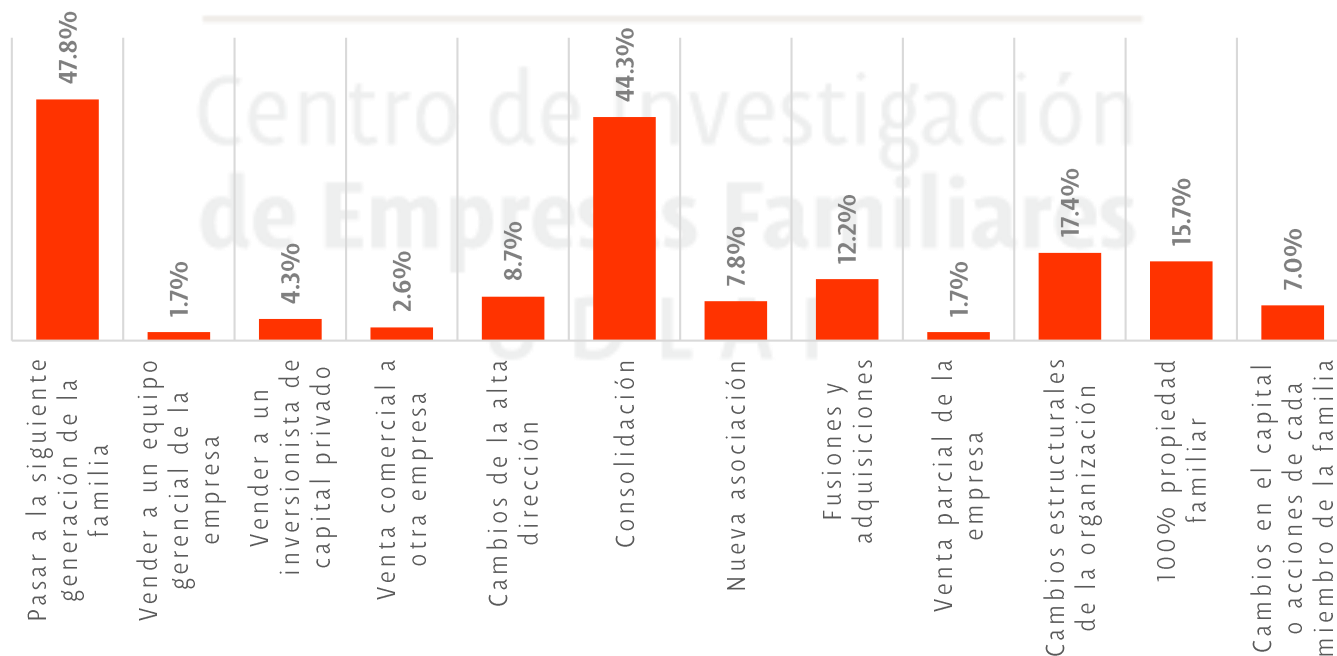
4. PROPIEDAD, SUCESIÓN Y REMUNERACIÓN

El 37% de las empresas anticipa un cambio en la propiedad de la empresa en menos de cinco años, (19% dentro de uno a dos años y 18% entre tres y cinco años). Los cambios más comunes reportados, son el paso de la empresa a la siguiente generación (47.8%) y la consolidación de la empresa (44,3%).

Expectativa de cambios en la propiedad de la empresa en los próximos cinco años

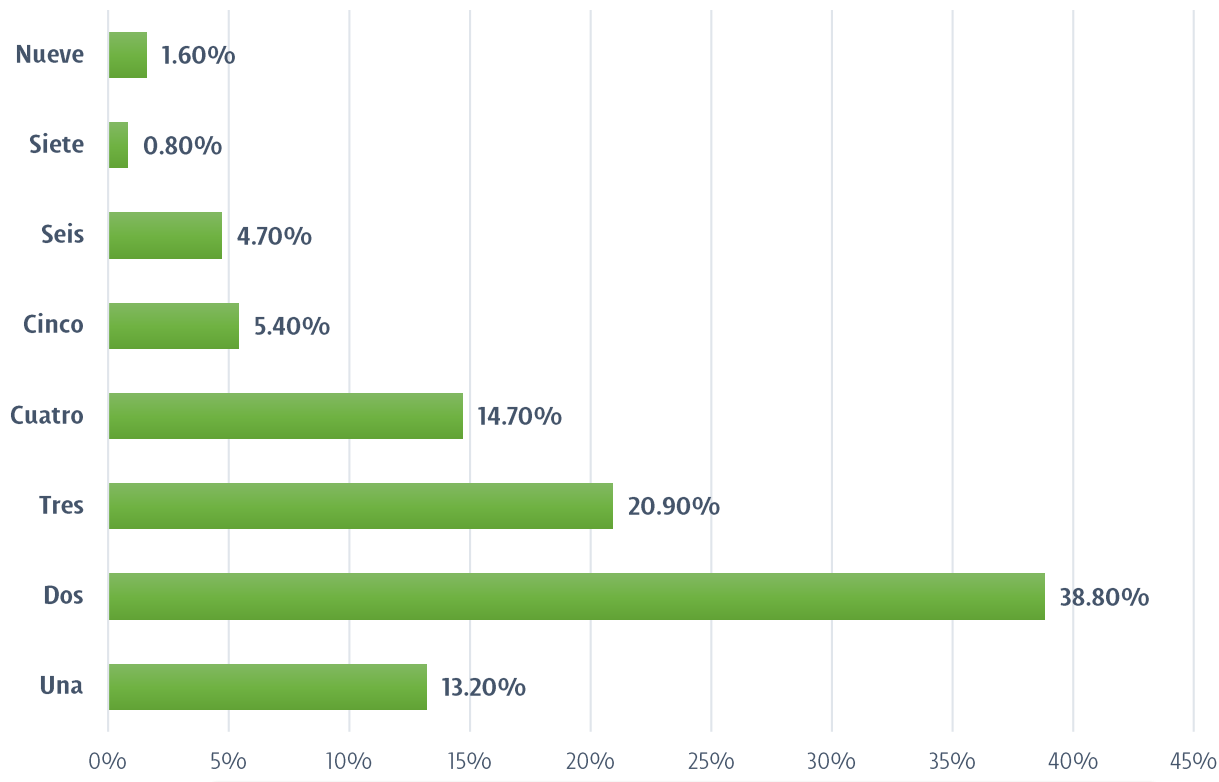


Cambios esperados en la empresa en los próximos 5 años



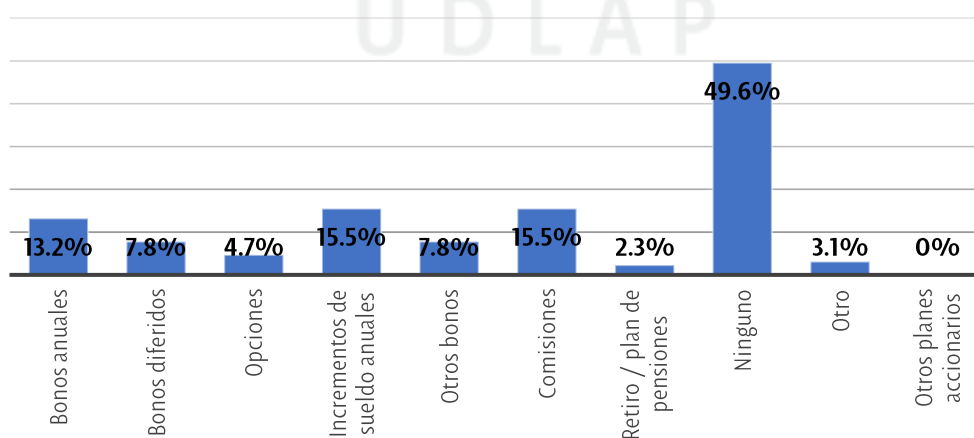
Del total de las empresas encuestadas, el 87.60% cuenta con un equipo de alta dirección integrado por entre dos y cuatro personas.

Número de personas que integran el equipo de la alta dirección

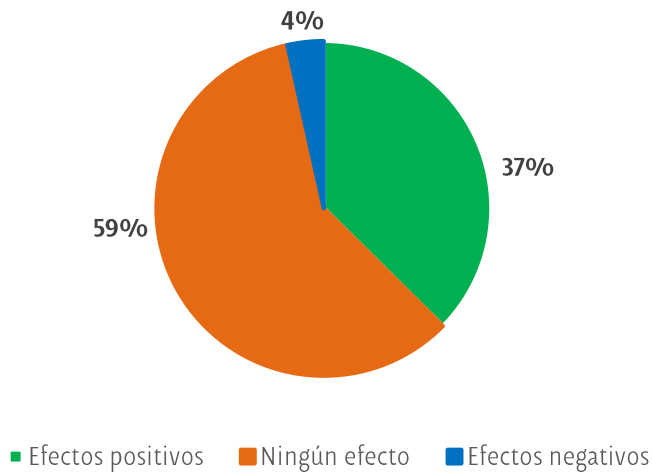


Sólo el 69.9% de las empresas ha implementado un plan de incentivos para la alta dirección, siendo los más populares el incremento de sueldos anuales y las comisiones, ambos con un 15.5%. Sin embargo, el 59% de estas empresas declara que su plan de incentivos no ha tenido ningún efecto.

Plan de incentivos implementado para la alta dirección

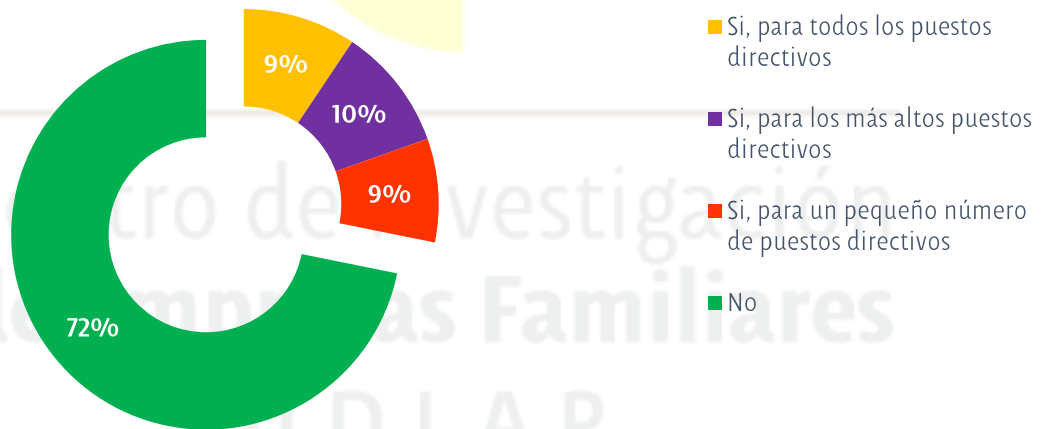


Efectos de los incentivos a los altos directivos



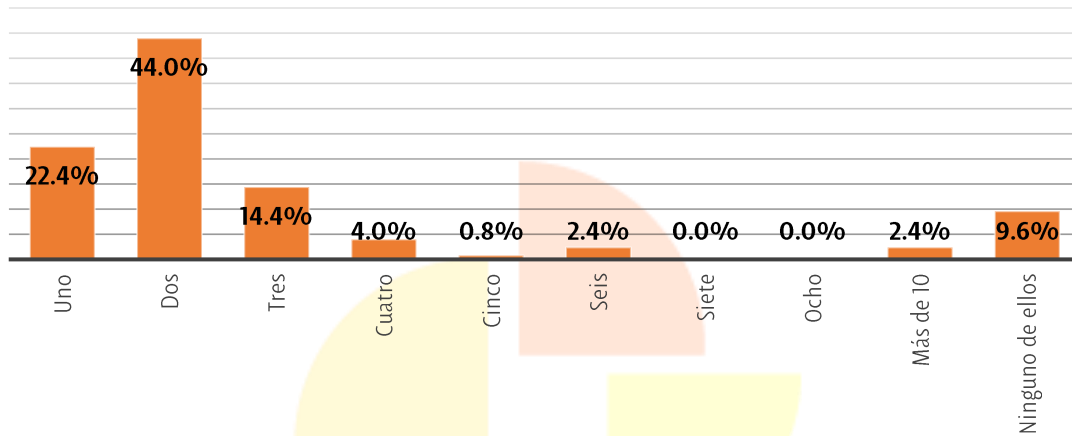
El 72% de las empresas no cuenta con un plan de sucesión para los puestos directivos, mientras que sólo el 9% reporta sí tenerlo para todos los puestos directivos.

Empresas que cuentan con un plan de sucesión para los puestos directivos

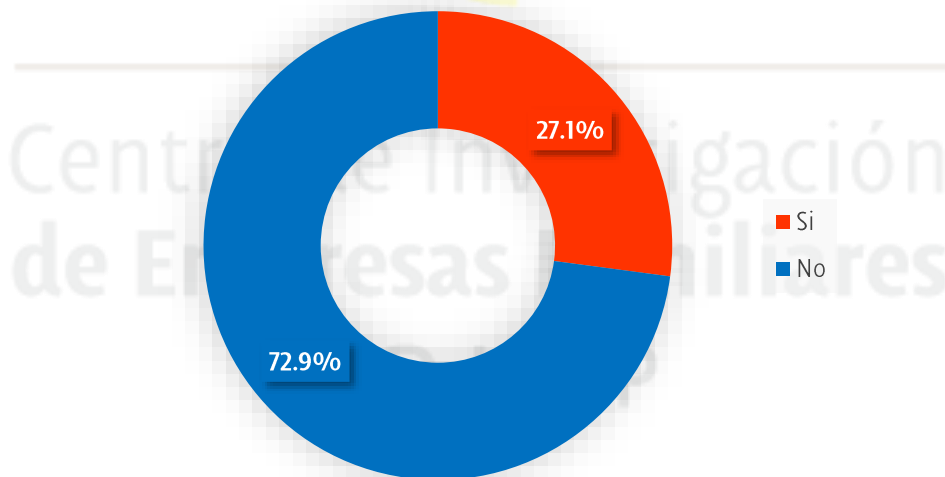


El 22.4% contemplan como sucesor de altos puestos directivos al menos a un integrante de la familia, aunque sólo el 27.1% ha elegido ya al sucesor, sin embargo, en el 74% de los casos no se tiene dentro de la dirección a alguien a cargo de preparar a los sucesores en su proceso de maduración/crecimiento.

Número probable de sucesores miembros de la familia que ocuparán los altos puestos directivos

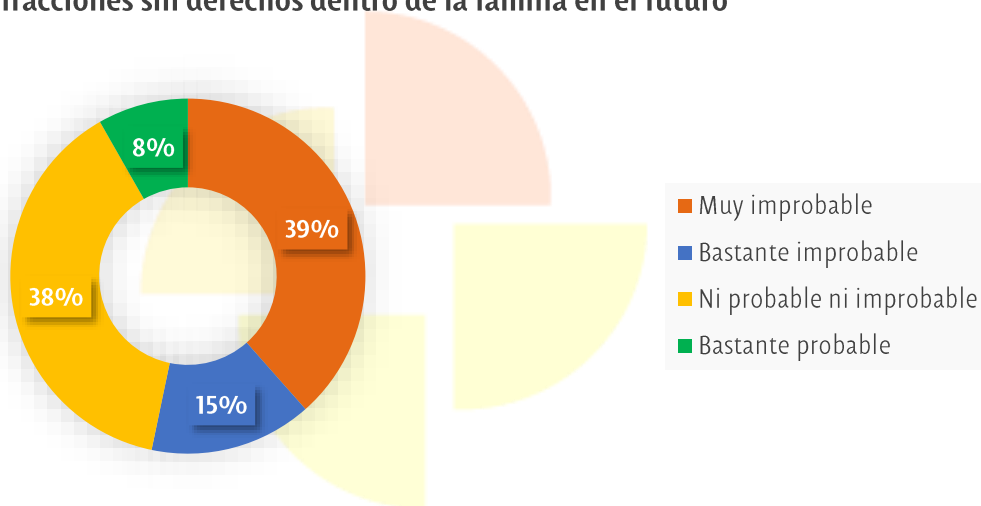


Empresas que han elegido a su sucesor

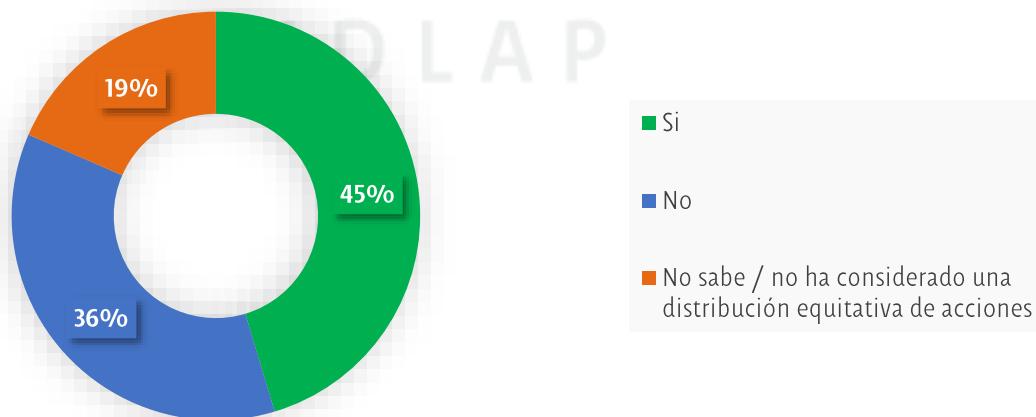


El 8% de las empresas considera muy probable, la posibilidad de que la actual estructura de su plan de sucesión cree minorías o fracciones sin derechos dentro de la familia en el futuro; ya que sólo el 46% asegura tener suficientes bienes o activos en su patrimonio (incluyendo ambos, los de la empresa y otros bienes) para distribuir equitativamente entre los miembros de su familia que están involucrados en los negocios y los que no lo están.

Probabilidad de que la actual estructura del su plan de sucesión cree minorías o fracciones sin derechos dentro de la familia en el futuro

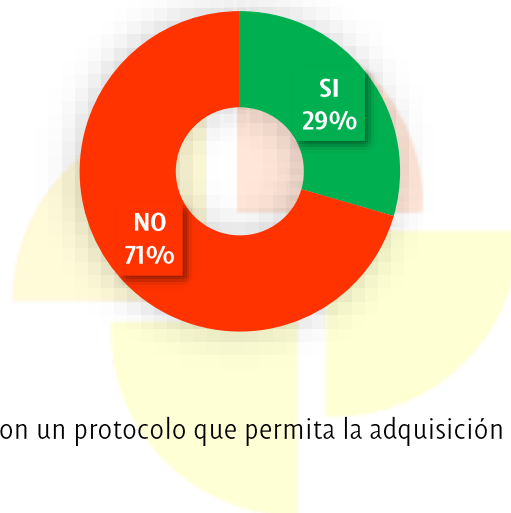


Empresas que cuentan con suficientes bienes o activos en el patrimonio (los de la empresa y otros bienes) para distribuir equitativamente entre los miembros de su familia que están involucrados en los negocios y los que no lo están



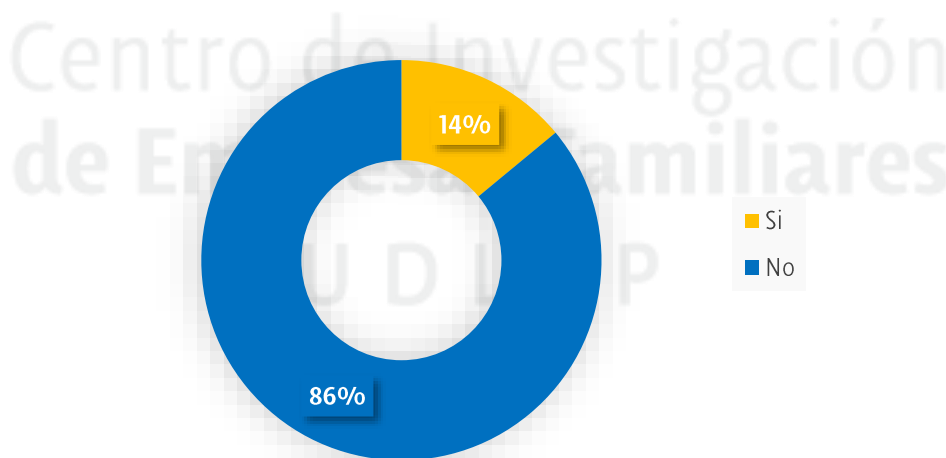
Sólo el 29% de las empresas ha tomado provisiones para atender los temas familiares y de la empresa en el caso de una muerte imprevista o incapacidad de algún directivo clave, mientras que el 71% restante no lo ha hecho.

Empresas que en el caso de una muerte imprevista o incapacidad de algún directivo clave, han tomado provisiones para atender los temas familiares y de la empresa



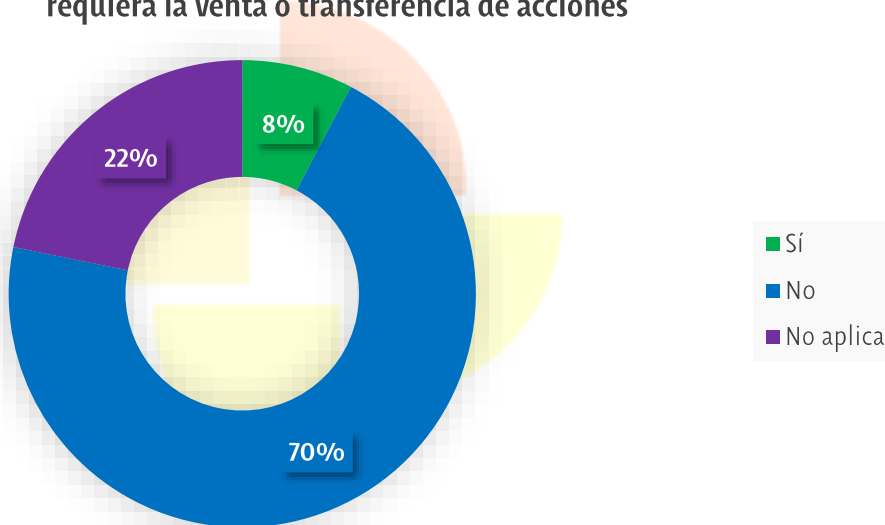
El 86% de las empresas no cuenta con un protocolo que permita la adquisición de acciones individuales del fallecido o incapacitado.

Empresas que cuentan con un protocolo que permita la adquisición de acciones individuales del fallecido o incapacitado



El 70% de los casos declara no tener bases para una valuación de las acciones de la empresa en caso de que se produzca una situación imprevista que requiera la venta o transferencia de acciones (por ejemplo, el retiro de un accionista de la familia o la muerte de alguien en el servicio).

Empresas que cuentan con las bases para una valuación de las acciones de la empresa en caso de que se produzca una situación imprevista que requiera la venta o transferencia de acciones

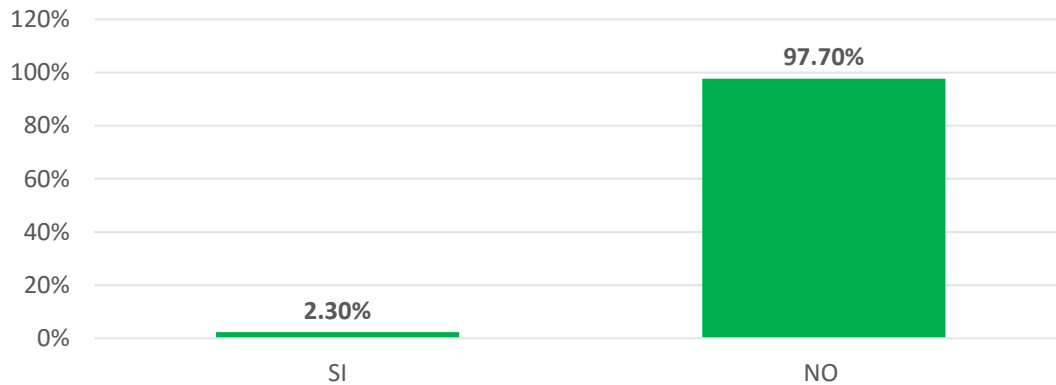


Sólo el 10,8% de las empresas ha sido valuada nacionalmente y el 3% internacionalmente en los últimos 12 meses para medir que tan expuesta se encuentra a cargos de impuestos.

Empresas valuadas nacionalmente en los últimos 12 meses para medir que tan expuestas se encuentra a cargos de impuestos

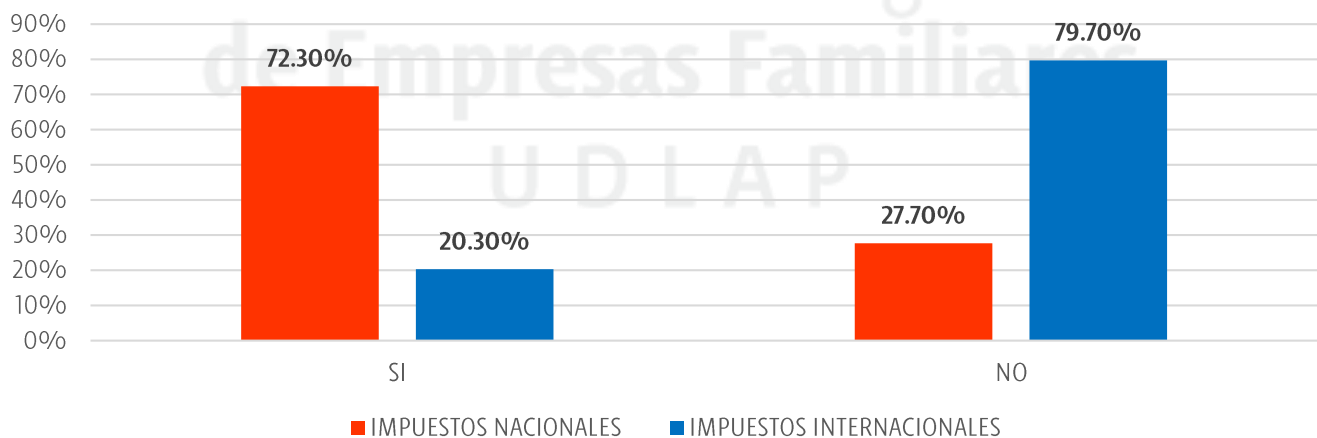


Empresas valuadas internacionalmente en los últimos 12 meses para medir que tan expuestas se encuentra a cargos de impuestos

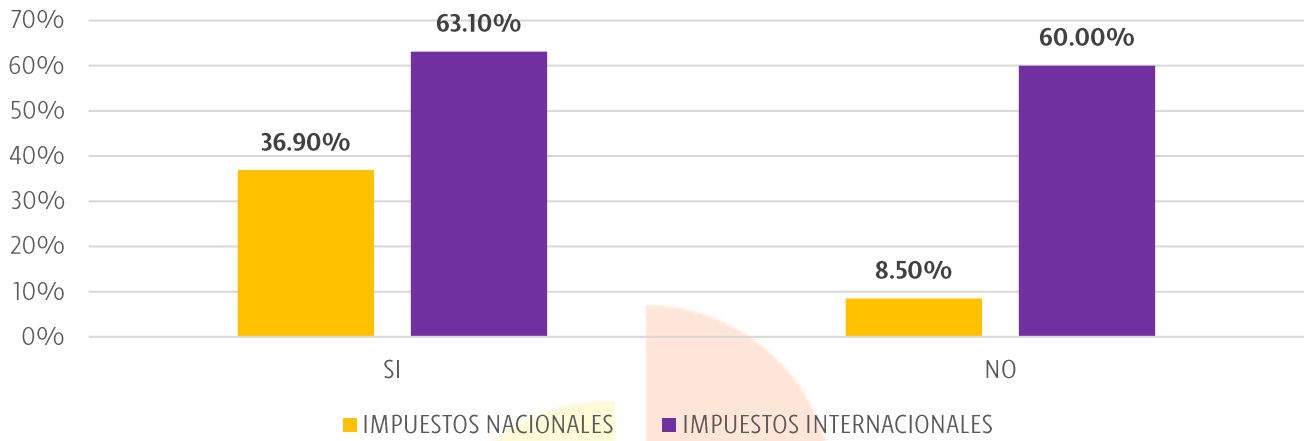


El 72.30% está consciente de las implicaciones que tienen los impuestos nacionales sobre las utilidades de su negocio, y sólo el 20.3% conoce las implicaciones de los impuestos internacionales. Sin embargo, sólo el 36.90% de las empresas sabe sobre las implicaciones que tienen los impuestos nacionales sobre herencia en su negocio, y el 63% sobre las implicaciones internacionales en esta.

Empresas que conocen las implicaciones que tienen los impuestos nacionales sobre las utilidades del negocio

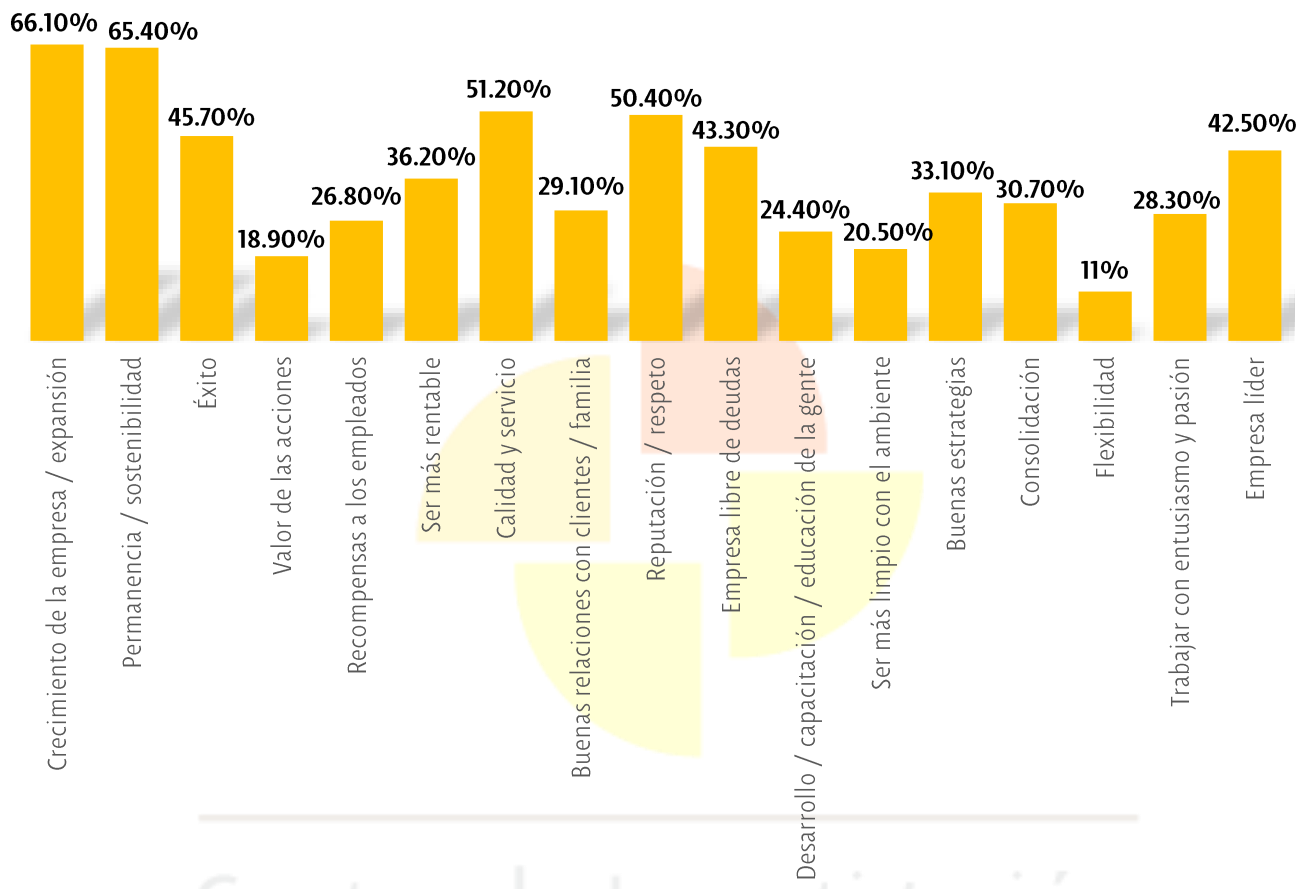


Empresas que conocen las implicaciones que tienen los impuestos nacionales sobre la herencia del negocio



A la pregunta sobre cuál sería un resultado perdurable que como líder de la empresa le gustaría dejar como herencia, el 70.4% eligió el crecimiento de la empresa/expansión, seguido por permanencia/sostenibilidad con un 56.3%, y calidad y servicio, así como empresa libre de deudas con un 46.5% ambas.

Resultado perdurable que desean dejar como herencia los líderes de las empresas

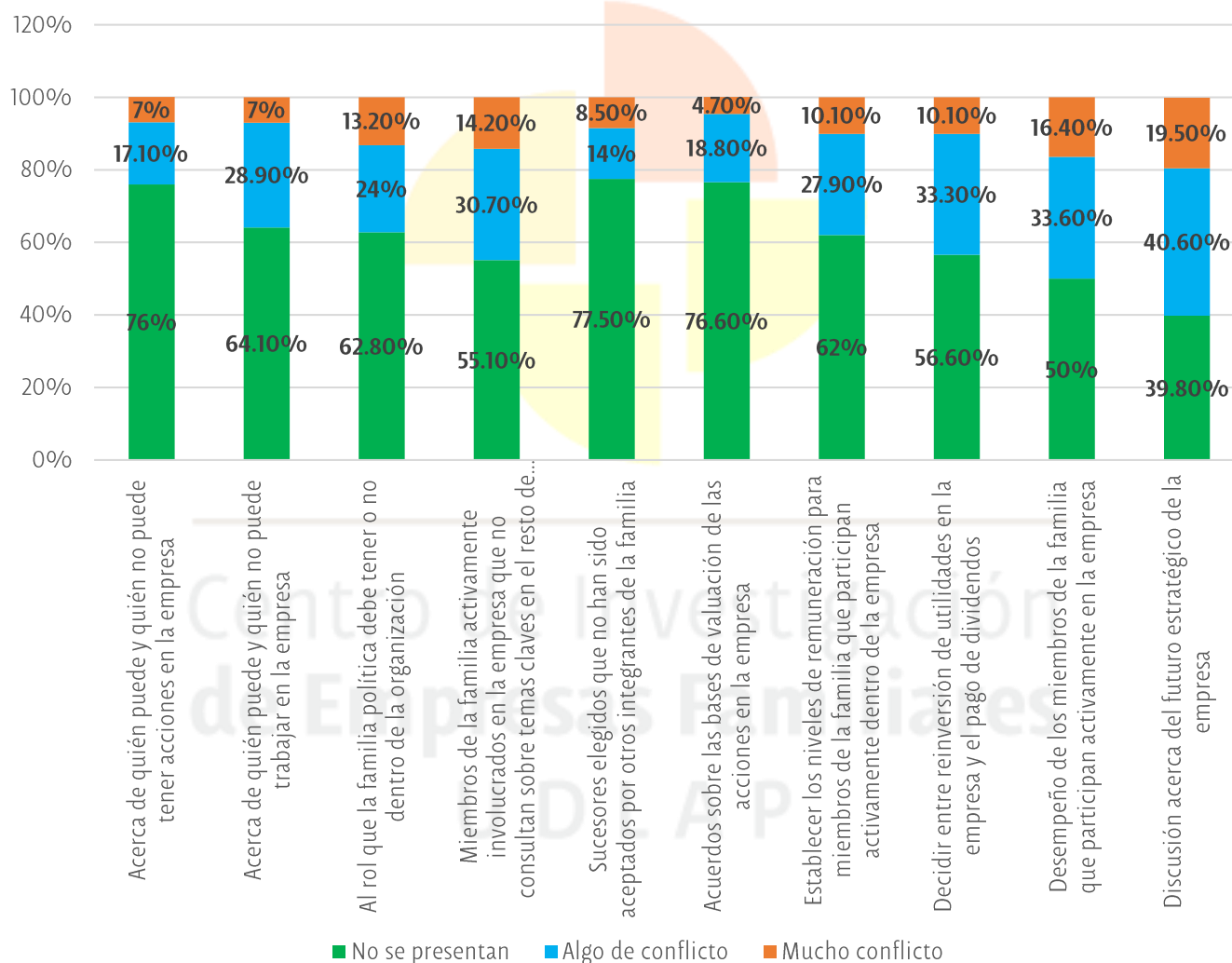


Centro de Investigación
de Empresas Familiares
UDLAP

5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROTOCOLO

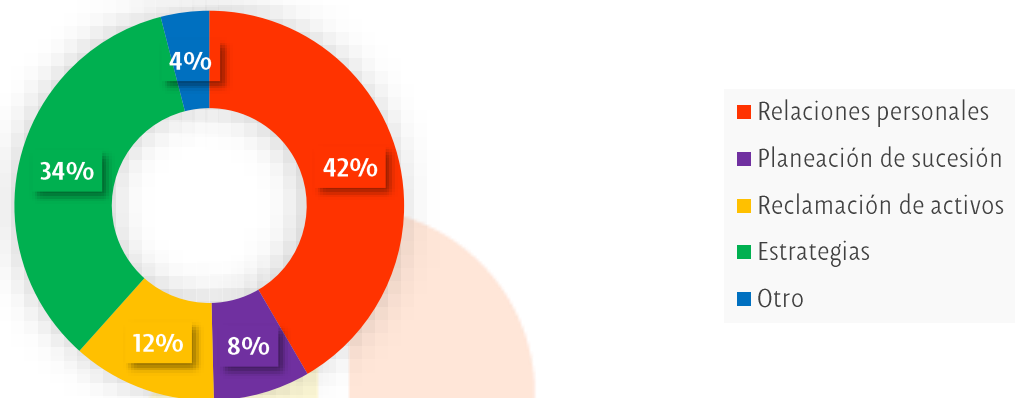
La discusión sobre el futuro estratégico (19.50%) y el desempeño de los miembros de la familia (16,40%), son los conflictos que más se presentan. Otros conflictos que presentan las empresas son la definición de los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente dentro de la empresa con un 27.90% y para decidir entre la reinversión de utilidades y el pago de dividendos (33,60%). Asimismo, los conflictos sobre los acuerdos sobre las bases de valuación de las acciones de la empresa y los sucesores elegidos que no han sido aceptados por otros integrantes de la familia son los conflictos que menos se presentan en las organizaciones.

Conflicto en las organizaciones



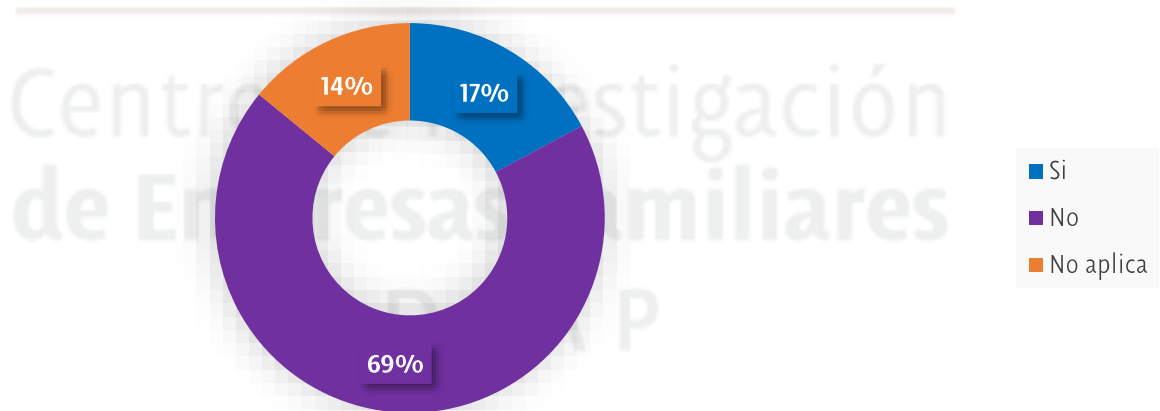
Además de los anteriormente mencionados, el 42% de las empresas menciona tener otros problemas, de los cuales principalmente se hace alusión a las relaciones personales dentro de la empresa.

Empresas que presentan conflictos en áreas diferentes a las mencionadas

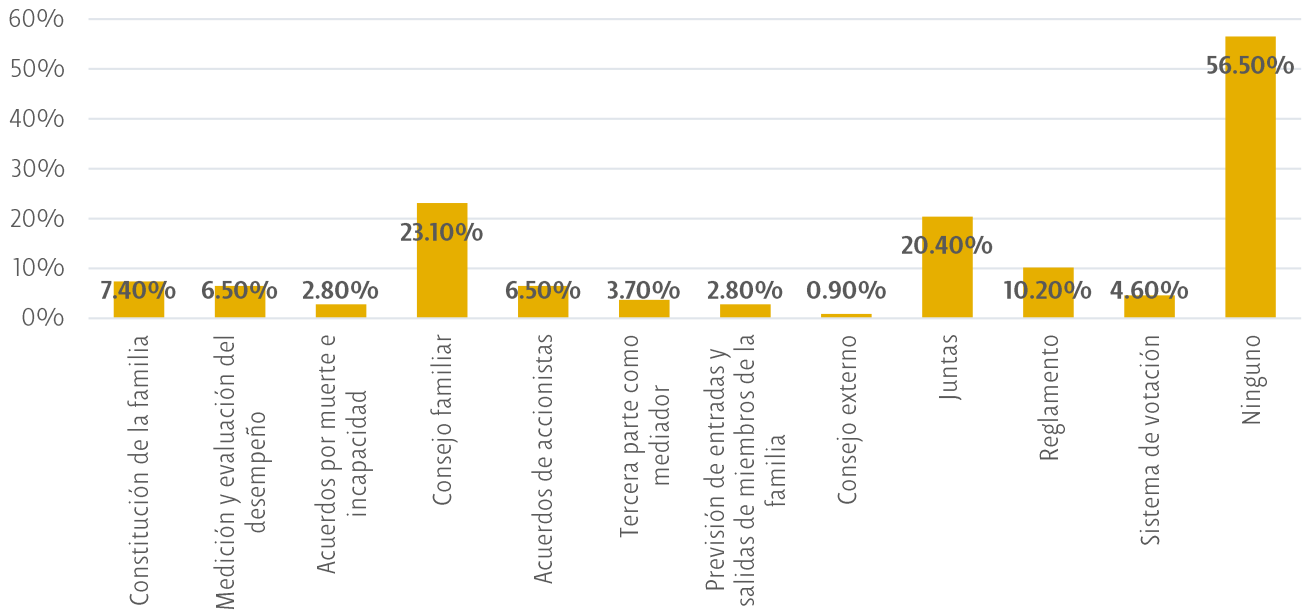


Sólo el 20% de las empresas tiene establecidos procedimientos de resolución de problemas para resolver cualquier conflicto que pueda surgir entre los miembros de la familia; dentro de los procedimientos más populares están las juntas (20.40%) y el Consejo Familiar; mientras que más de la mitad asegura no tener ningún procedimiento en específico.

Empresas que cuentan con procedimientos establecidos para resolver conflictos

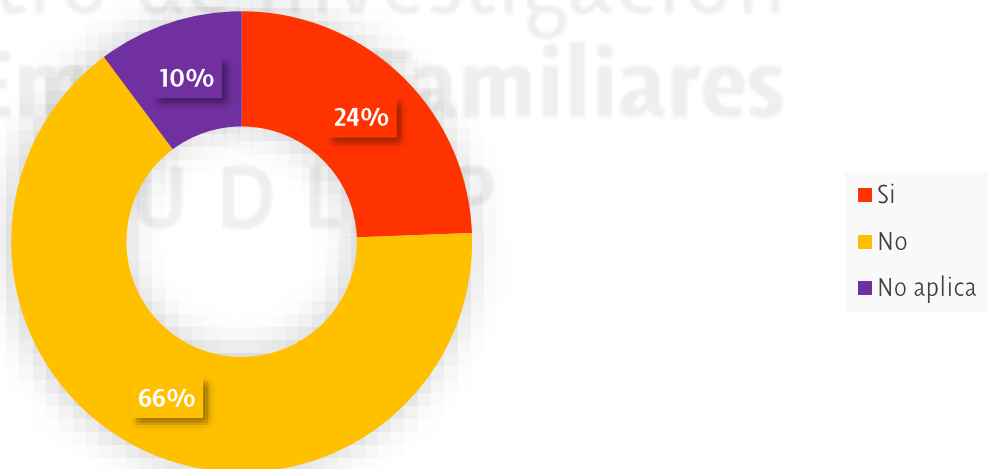


Procedimientos establecidos para resolución de conflictos

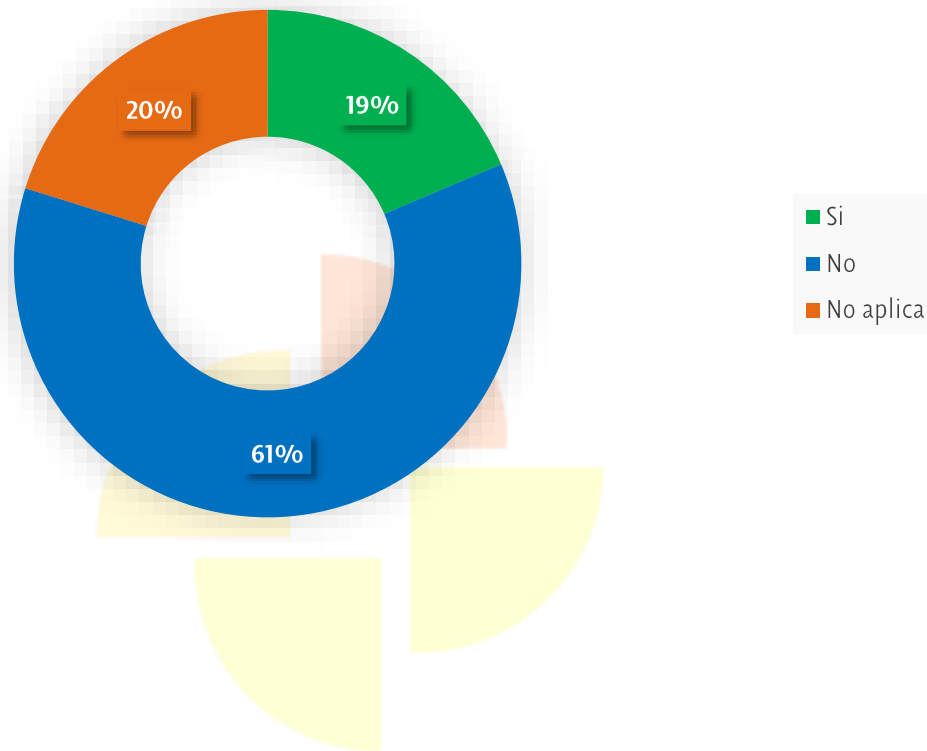


El 66% de las empresas no ha definido los criterios para la elección de miembros de la familia que desea que tomen un rol activo dentro de la empresa familiar, y sólo el 24% sí lo ha hecho, y en el 61% de los casos los integrantes de la familia no compiten con el mercado laboral por un puesto, sólo en un 19% de los casos sí lo hacen.

Empresas que han establecido criterios para la elección de miembros de la familia que desea que tomen un rol activo dentro de la empresa familiar



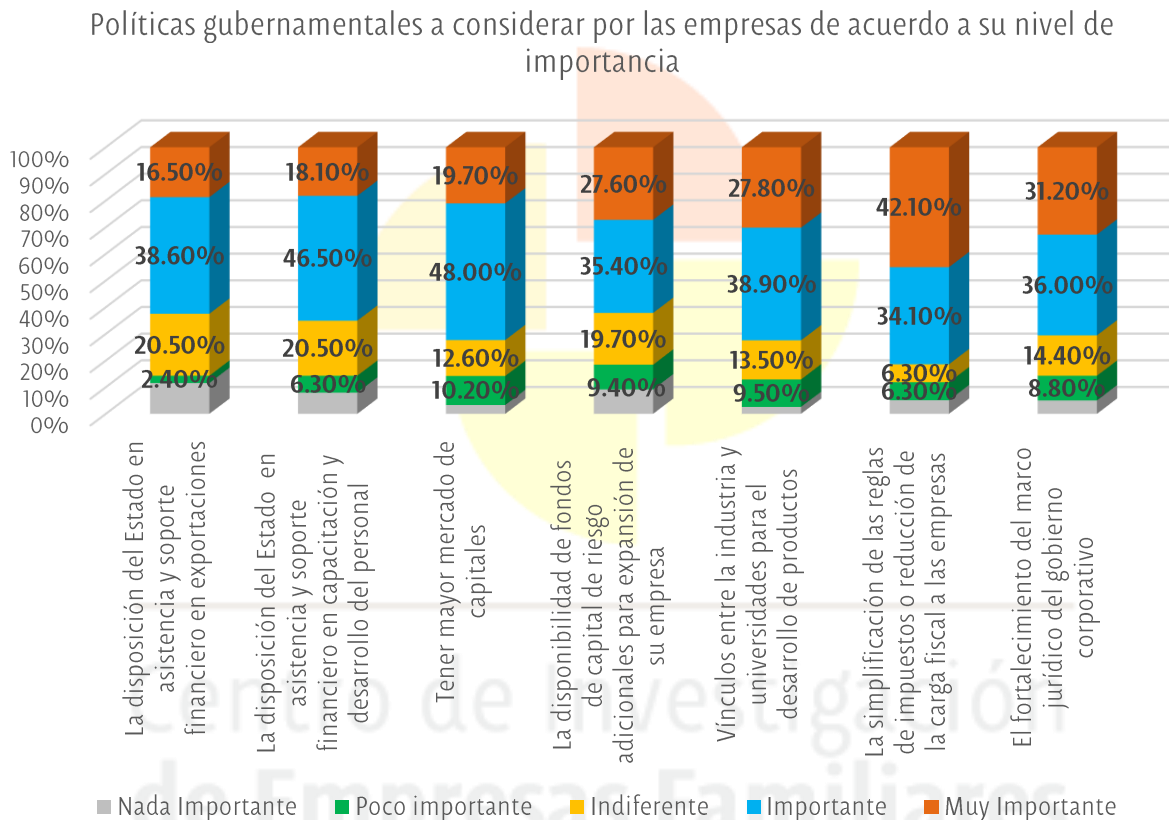
Empresas en las que los integrantes de la familia compiten con el mercado laboral por un puesto



Centro de Investigación
de Empresas Familiares
U D L A P

6. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Las disposiciones gubernamentales que son consideradas como las más importantes por las empresas son las referentes a la simplificación de las reglas de impuestos o reducción de la carga fiscal a las empresas (42,10%), así como el fortalecimiento del marco jurídico del gobierno corporativo (31,20%).



En cuanto al nivel de prioridad que las empresas consideran que el Gobierno debería dar a las diferentes áreas de política pública, al igual que en la pregunta anterior, las empresas consideran como principal a la simplificación de las reglas de impuestos o reducción de la carga fiscal a las empresas (56,8%), seguida del fortalecimiento del marco jurídico del gobierno corporativo en los siguientes tres a cinco años con el fin de mejorar el entorno operativo de su empresa (37,8%), y finalmente la disponibilidad de fondos de capital de riesgo adicionales para la expansión de las empresas (30,7%).